

# Collectivités locales :

**Comment sortir du faux dilemme entre achats économiques et achats responsables**

**amazon business**



Sommaire	3	Les obstacles à la mise en place d'achats responsables	21
Introduction : le dilemme des collectivités locales	6	Comment dépasser le dilemme entre achats au prix le plus bas et achats responsables	27
Coût et efficacité à l'ordre du jour	8	Remarques finales : le potentiel inexploité des achats hors marchés	30
L'approvisionnement responsable, une priorité essentielle	12	Amazon Business pour les collectivités locales	31
Concilier maîtrise des coûts et achats responsables	17		

# Table des matières :

# Sommaire

Une étude d'Amazon Business révèle un écart entre les intentions et les actions dans le secteur des collectivités locales : alors que les décideurs mettent l'accent sur les engagements RSE (responsabilité sociétale des entreprises), les défis quotidiens tels que la pénurie de fournisseurs, le manque de contrôle des dépenses et les pressions économiques empêchent les autorités locales de concrétiser ces ambitions.

Les collectivités territoriales comprennent les risques financiers et réputationnels liés à des achats non conformes, et elles sont désireuses d'adopter des pratiques plus éthiques à mesure que la surveillance des dépenses publiques s'intensifie et que les critères RSE gagnent en popularité. Cependant, notre étude menée auprès de 143 professionnels des achats au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne révèle un dilemme classique entre les priorités à court et à long terme, où le critère du prix l'emporte sur les objectifs RSE.



# Voici ce que révèlent les résultats de notre enquête :

1.



## Les collectivités locales n'atteignent pas leurs objectifs RSE :

La plupart (80 %) déclarent que leur organisation surestime son engagement en faveur des achats responsables et 92 % admettent qu'elle pourrait faire davantage pour donner la priorité aux achats responsables. La majorité (91 %) des acheteurs des collectivités locales trouveraient leur travail plus gratifiant s'ils pouvaient jouer un rôle plus important dans la réalisation des objectifs RSE.

2.



## Les pressions financières à court terme prennent le pas sur la RSE :

La plupart des acheteurs des collectivités locales (83 %) déclarent que la réduction des coûts l'emporte sur les achats responsables ; 92 % reconnaissent que la santé financière d'une organisation détermine la priorité accordée aux achats responsables. 89 % estiment que les achats éthiques et durables sont devenus plus chers à court terme et un tiers affirment que les coûts supplémentaires constituent le principal obstacle à l'adoption de pratiques plus responsables.

3.



## La pénurie de fournisseurs est le principal obstacle à l'adoption :

La difficulté à trouver des fournisseurs est le principal obstacle (41 %) à l'adoption de processus d'approvisionnement plus responsables. Par rapport à leurs homologues du secteur de l'éducation et des organismes à but non lucratif, les collectivités locales sont celles qui ont le moins de difficultés à accéder aux données RSE des fournisseurs, mais le plus de difficultés à trouver des fournisseurs qui répondent à leurs exigences.

4.



## Les logiciels achats obsolètes aggravent les problèmes de visibilité sur les dépenses :

Seulement 41 % des collectivités locales utilisent une plateforme d'achat unifiée ; plus d'un tiers (34 %) affirment que l'amélioration de la visibilité et du contrôle sur les achats hors marchés est une priorité absolue en matière d'approvisionnement pour les 12 prochains mois.

5.



## Les acheteurs sont conscients des risques associés à la priorité donnée au critère du prix au détriment des objectifs RSE :

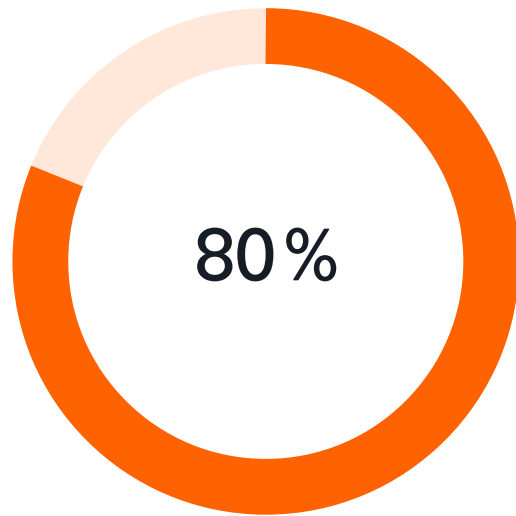
90 % d'entre eux affirment que la recherche des prix les plus bas peut entraîner des coûts plus élevés à long terme et 87 % avertissent que cela peut ouvrir la voie à des pratiques contraires à l'éthique, mettant ainsi leur organisation en danger.

## Principales conclusions concernant les collectivités locales

Grâce aux contributions supplémentaires du professeur Jens Roehrich et du Dr Christoph Schmidt, tous deux de l'université de Bath au Royaume-Uni, ce rapport examine en profondeur ces conclusions et présente des mesures concrètes que les administrations et les organismes à but non lucratif peuvent adopter pour atténuer les risques, améliorer le contrôle des dépenses et intégrer des pratiques d'achat plus responsables.

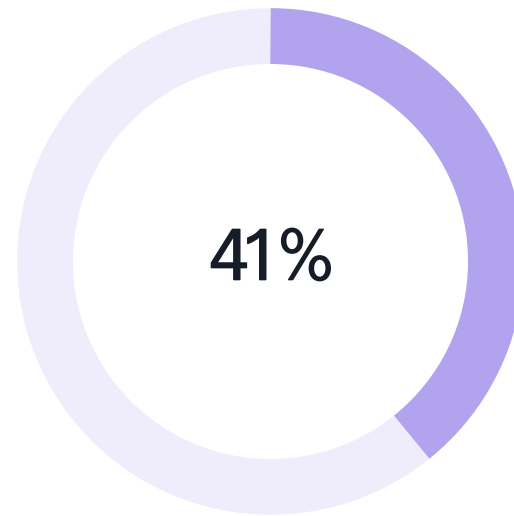
80%

des acheteurs admettent que leur organisation surestime ses engagements en matière d'approvisionnement responsable.



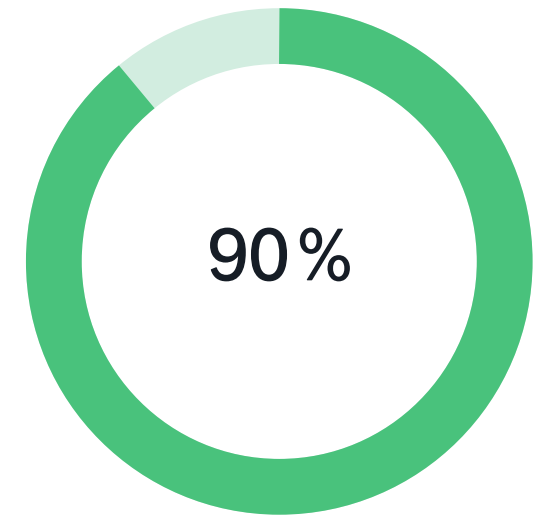
41%

affirment que le nombre limité de fournisseurs certifiés rend plus difficile l'adoption de pratiques responsables.



90%

sont d'accord pour dire que la recherche du prix le plus bas peut augmenter les coûts d'approvisionnement à long terme.



# Introduction : le dilemme des collectivités locales

La majorité des acheteurs des collectivités locales (83 %) affirment que la réduction des coûts prime sur les achats responsables, mais à quel prix pour la création de valeur à long terme ?

Partout en Europe, les équipes chargées des achats des collectivités locales l'Europe sont confrontées à d'intenses pressions financières. Celles-ci résultent d'une inflation élevée, de déficits budgétaires, et d'une demande croissante en services publics essentiels. Dans ce contexte, les autorités locales doivent prendre des décisions difficiles pour joindre les deux bouts.

En parallèle, une pression politique croissante exige de démontrer l'efficacité des dépenses publiques en termes de valeur économique, environnementale et sociale à long terme. Ces impératifs sont souvent difficiles à concilier, entraînant des compromis inévitables en matière d'approvisionnement et, parfois, des directives contradictoires de la part des décideurs. Selon notre étude, les collectivités locales sont bien plus susceptibles que leurs homologues des secteurs public et associatif de se sentir tiraillées entre des orientations opposées.

Réduire les coûts signifie-t-il compromettre la qualité de l'approvisionnement ? Les pressions économiques relèguent-elles inévitablement les achats éthiques et durables au second plan ? Quelles sont les conséquences et les risques pour les collectivités locales qui privilégient l'optimisation des coûts au détriment des pratiques responsables ?

Ce rapport aborde ces questions urgentes en s'appuyant sur des recherches exclusives menées auprès d'acheteurs au Royaume-Uni et en Europe afin d'examiner :



Pourquoi les collectivités locales peinent à prioriser les achats responsables dans un contexte de pressions économiques



Les causes du dilemme entre achats économiques et achats responsables



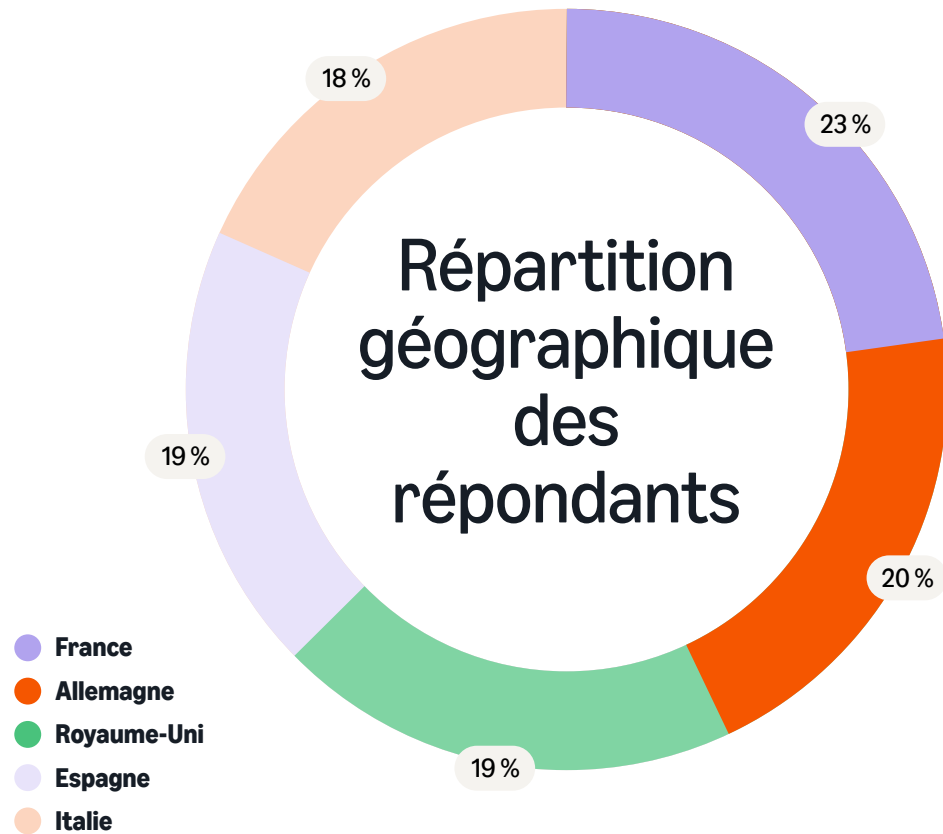
Les stratégies et outils à disposition des décideurs pour concilier rentabilité et pratiques responsables

**Lorsque les collectivités locales basent leurs décisions d'achat uniquement sur le prix, les coûts cachés – sociaux, environnementaux et économiques – ne cessent d'augmenter avec le temps.»**

Professor Jens Roehrich, Université de Bath

## Notre méthodologie de recherche

Ce rapport s'appuie sur les résultats d'une enquête en ligne menée en juillet 2025 auprès de 143 professionnels des achats pour les collectivités locales au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne. Il s'appuie également sur une étude plus large réalisée auprès de 439 professionnels des secteurs public et associatifs, couvrant les domaines de l'enseignement, des collectivités locales et des organismes à but non lucratif à travers l'Europe.



## Avec les contributions de:



**Dr Christoph Schmidt,**  
chercheur à l'Université de Bath

Christoph Schmidt est professeur agrégé de gestion empirique de la chaîne d'approvisionnement à l'Université de Bath, au Royaume-Uni. Ses recherches portent sur l'utilisation des technologies numériques dans la gestion des opérations et de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'analyse des enjeux de durabilité dans le cadre des achats publics et privés.

Ses travaux ont été publiés dans des revues académiques, des rapports et des médias, et ont remporté des prix lors de conférences internationales. Ses recherches ont également contribué à l'enseignement universitaire et à la formation des cadres.



**Jens Roehrich, professeur**  
à l'université de Bath

Jens Roehrich est professeur en innovation de la chaîne d'approvisionnement à l'École de gestion de l'Université de Bath, au Royaume-Uni. Il a mené des activités de recherche, de formation des cadres, de développement des compétences et de conseil auprès de nombreuses organisations publiques et privées.

Ses recherches portent sur les relations à long terme entre organisations publiques et privées, avec une spécialisation dans l'approvisionnement public responsable et la passation de contrats. Ses travaux, récompensés par des prix, ont été publiés dans des revues académiques, des rapports stratégiques, des études sectorielles sur les achats, ainsi que dans plusieurs médias de premier plan.

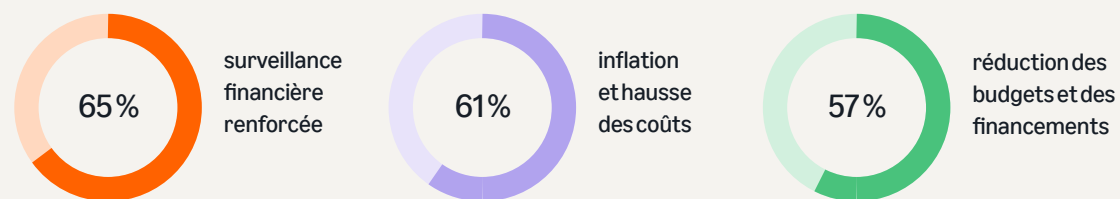
# Coût et efficacité à l'ordre du jour

La volonté d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts d'achat devrait figurer en tête des priorités des collectivités locales au cours des 12 prochains mois.

Les collectivités locales gèrent des budgets complexes et disparates, répartis entre plusieurs domaines clés, des coûts administratifs et opérationnels aux programmes solidaires. Nos recherches confirment que l'optimisation des coûts et l'amélioration de l'efficacité sont les priorités majeures en matière d'achats. Sans surprise, ces objectifs sont au cœur des préoccupations des institutions publiques à court de liquidités : améliorer l'efficacité des achats accélère l'approvisionnement, réduit les coûts et aide à compenser des tendances macroéconomiques comme l'inflation ou la baisse des dotations de l'État.

Quelles sont donc les principales tendances économiques qui pèsent sur les collectivités locales, et comment impactent-elles leur fonctionnement ? Une majorité des professionnels interrogés affirme que leur approche des achats hors marchés est influencée par une surveillance financière accrue, par l'inflation et par la réduction des budgets et des financements.

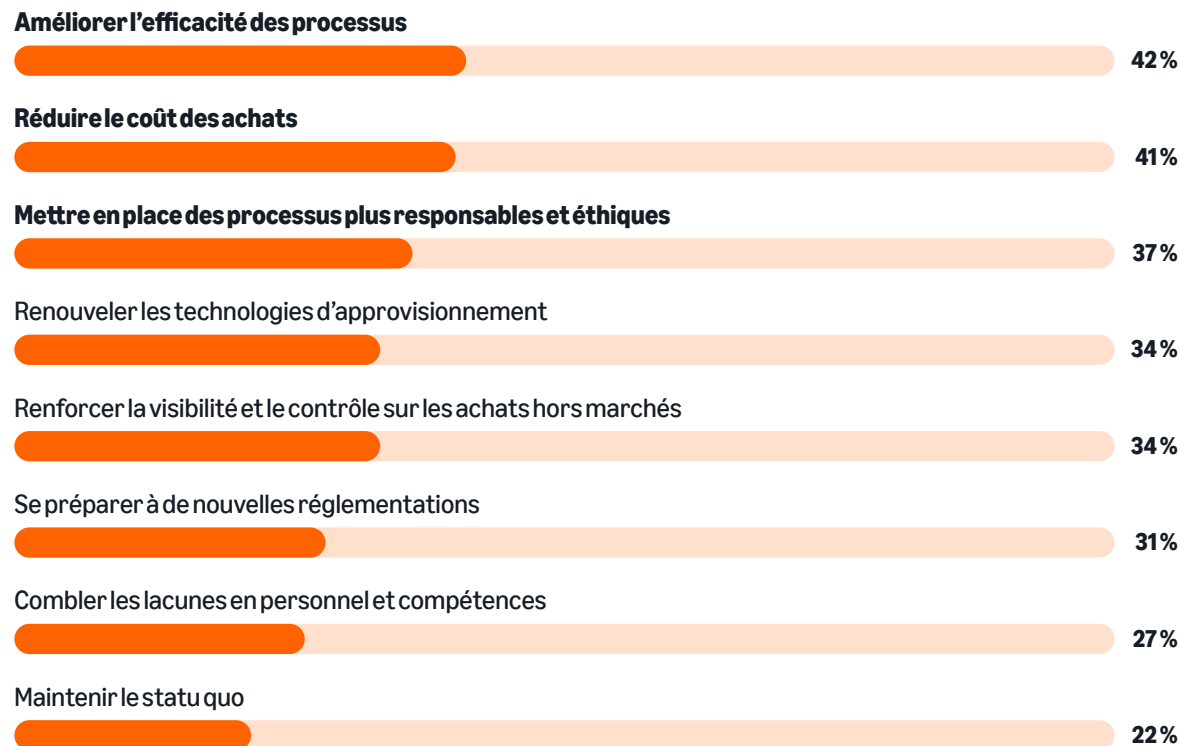
## Les pressions économiques qui affectent les achats hors marchés :



Les dépenses des collectivités locales dépassent souvent leurs financements, et l'inflation a encore davantage érodé leur pouvoir d'achat, contraignant les services d'approvisionnement à réduire ou contenir les dépenses. Certaines équipes réagissent par des réductions de coûts drastiques, la consolidation des contrats, le report de projets et même des coupes dans les services publics non essentiels.<sup>1</sup>

## Les priorités des collectivités locales en matière d'approvisionnement pour les 12 prochains mois

Résultats en % des répondants ayant classé chaque option parmi leurs trois principales priorités de l'année



## Aperçu des pressions sur les coûts au Royaume-Uni et en Europe

### France

Même si les budgets des collectivités locales françaises n'ont pas subi de coupes drastiques, l'inflation érode leur pouvoir d'achat, nécessitant des ajustements tactiques tels que la réduction du nombre d'appels d'offres, l'augmentation de leur envergure et la renégociation des contrats pour respecter les contraintes budgétaires.

### Espagne

Malgré leurs engagements climatiques, de nombreux organismes publics continuent de privilégier le critère par défaut du « prix le plus bas » pour contenir les coûts d'approvisionnement et garantir la stabilité budgétaire.<sup>5</sup> Les budgets demeurent limités en raison des ressources budgétaires restreintes au niveau national.

### Royaume-Uni

En 2024-2025, le pouvoir d'achat réel des conseils municipaux en Angleterre sera inférieur d'environ 23 % à son niveau de 2010-2011.<sup>2</sup> En 2025, l'agence de notation Fitch a estimé que l'augmentation des financements alloués aux autorités locales ne suffirait pas à compenser les pressions économiques persistantes et la hausse de la demande en services publics.<sup>3</sup>

### Allemagne

En 2023, les collectivités locales allemandes ont enregistré leur premier déficit depuis 2011, les dépenses ayant dépassé les recettes. Les associations de villes allemandes ont qualifié cette situation de « catastrophique » et averti que les municipalités « ne pourront pas investir de manière adéquate » dans les années à venir.<sup>4</sup>

### Italie

Ces dernières années, les équipes achats des collectivités locales ont dû faire face à la pression d'exécuter un volume sans précédent de projets dans un contexte instable. Cela a entraîné des raccourcis procéduraux, comme l'attribution directe de marchés, pour éviter les retards.<sup>6</sup>

Dans toute l'Europe, les collectivités locales font face à des pressions budgétaires spécifiques qui façonnent leur environnement d'achat de manière très différente. Au Royaume-Uni, par exemple, la demande croissante en services sociaux pour les adultes et les enfants absorbe une part toujours plus importante des budgets locaux, réduisant la marge de manœuvre pour les achats stratégiques ou les investissements en capital.

En Allemagne, les municipalités sont confrontées à l'inflation des coûts de construction et d'énergie, ce qui a considérablement alourdi le coût des projets d'investissement tels que les écoles, les logements et les infrastructures publiques. Leur forte dépendance aux recettes fiscales des entreprises les rend encore plus vulnérables à la volatilité économique.

En Espagne, les autorités locales opèrent sous des règles strictes imposées par les cadres budgétaires nationaux et européens en matière de déficit et d'endettement, ce qui restreint fortement leur flexibilité en matière de dépenses.<sup>7</sup>

Ces dynamiques mettent en lumière des tendances plus larges. Au Royaume-Uni et en Allemagne, les contraintes budgétaires sont structurelles, alimentées par les déficits, les risques d'insolvabilité et la demande croissante en services sociaux. En Espagne et en Italie, la rigueur des règles budgétaires et l'insuffisance des ressources administratives conduisent à des achats fragmentés et à une préférence pour les approches au prix le plus bas. La France se distingue par un financement des collectivités territoriales relativement stable, mais la hausse, liée à l'inflation, des coûts salariaux et d'approvisionnement réduit les marges de manœuvre pour l'innovation ou la durabilité dans les achats.

Ces disparités entre pays soulignent l'importance de réformes adaptées aux réalités budgétaires locales et d'actions ciblées visant à promouvoir l'alignement stratégique et la résilience.

## L'impact des contraintes budgétaires et des inefficacités sur les achats

Les achats au sein des collectivités locales européennes sont actuellement dominés par une logique de maîtrise des coûts. Les autorités locales, telles que les conseils municipaux, subissent depuis longtemps des réductions de financement, tandis que l'inflation aggrave les coupes budgétaires et l'augmentation de la demande en services sociaux. La priorité reste de maintenir les services essentiels face aux déficits budgétaires et à l'inflation. La survie financière à court terme l'emporte souvent sur les considérations à plus long terme, ce qui peut entrer en conflit avec des objectifs RSE plus ambitieux.

### Ces pressions financières peuvent entraîner plusieurs répercussions sur les achats, par exemple :



Une réduction des achats et des services



L'externalisation ou la mutualisation des services pour réduire les coûts



Une surveillance renforcée des dépenses



Un recours aux fonds de secours et aux financements provisoires

### Les autorités locales réagissent par des approches variées, notamment :



Une attention soutenue à l'optimisation des coûts et au rapport qualité-prix



La centralisation et une collaboration plus étroite pour générer des économies d'échelle



Une rationalisation (ou une simplification) des processus d'approvisionnement



Un renforcement de la gouvernance et de la gestion des risques



La renégociation des contrats existants

Dans le même temps, des inefficacités persistent, notamment lorsque les responsabilités en matière d'approvisionnement sont réparties entre différents échelons (municipal, régional ou départemental). La diversité des politiques d'achat, des capacités institutionnelles et des systèmes numériques entre ces échelons crée un paysage fragmenté, compliquant ainsi la conformité, la surveillance et la coordination des approvisionnements.

En Allemagne, par exemple, environ 78 % des marchés publics sont passés au niveau local, tandis que seuls 12 % sont gérés de manière centralisée.<sup>8</sup> Cela entraîne des pratiques incohérentes et des économies d'échelle limitées, rendant difficile l'harmonisation des stratégies d'achat ou l'agrégation de la demande entre les régions. Par ailleurs, le nombre considérable de municipalités, chacune avec des capacités et des priorités différentes, conduit souvent à des appels d'offres à petite échelle et à des occasions manquées d'alignement stratégique des achats.<sup>9</sup>

Ces inefficacités sont aggravées par la prolifération des portails d'approvisionnement et des directives réglementaires, même au sein d'un même pays. L'adoption inégale des systèmes d'e-procurement et les disparités en matière de maturité numérique entre les municipalités font que certaines autorités s'appuient encore sur des processus manuels ou ad hoc inefficaces, limitant ainsi l'exploitation des données à des fins d'analyse.

**« Pour les fournisseurs, en particulier les PME et ceux proposant des solutions écologiques ou durables, cet environnement fragmenté constitue un obstacle majeur. Naviguer entre de multiples listes d'approbation et s'adapter à des systèmes disparates est non seulement coûteux et chronophage, mais aussi souvent redondant, ce qui décourage la participation et limite l'accès au marché. »**

Dr Christoph Schmidt, Université de Bath

« **Pour maximiser la valeur stratégique des achats publics, les collectivités locales devraient passer d'une approche centrée sur les prix à une approche prenant en compte la durée de vie des produits et la création de valeur. L'évaluation du coût total de possession (TCO) permet aux décideurs d'aligner leurs choix financiers sur les objectifs RSE. »**

Professor Jens Roehrich, Université de Bath

## **Remédier aux inefficacités dans les achats des collectivités locales**

En fin de compte, cette fragmentation sape le potentiel des achats publics à stimuler l'innovation, la durabilité et le rapport qualité-prix. Pour relever ces défis, les collectivités locales se tournent de plus en plus vers des partenariats stratégiques et des outils numériques spécialisés. Les solutions modernes offrent des analyses détaillées des dépenses, des flux de travail automatisés et des options de facturation consolidée pour renforcer la visibilité et le contrôle. Cependant, leur adoption reste inégale, et de nombreuses institutions doivent jongler entre des systèmes d'approvisionnement obsolètes et de nouvelles exigences de conformité.

Adopter une approche centrée sur le coût total de possession plutôt que sur le prix initial permet d'améliorer la rentabilité à long terme. Cela encourage également les fournisseurs à proposer des solutions plus durables et innovantes. Intégrée aux critères d'achat, cette approche peut transformer le marché.

Les réformes structurelles et le développement des compétences sont tout aussi essentiels. La coopération régionale, via des organismes d'achat communs ou des centres de services partagés, peut réduire les doublons, harmoniser les normes de durabilité et renforcer le pouvoir d'achat — un atout particulièrement précieux pour les petites municipalités aux ressources limitées. Cependant, les outils numériques ne suffisent pas sans un investissement dans le capital humain. Les professionnels des achats doivent être formés pour interpréter des indicateurs de durabilité complexes, gérer des partenariats d'innovation et naviguer dans un environnement réglementaire en constante évolution.



# L'approvisionnement responsable, une priorité essentielle

37%

citent l'adoption de processus d'achat responsable parmi leurs trois principales priorités

L'amélioration de l'efficacité et l'optimisation des coûts ne sont pas les seules préoccupations des équipes des collectivités locales pour les 12 prochains mois. Plus d'un tiers (37%) d'entre elles affirment que la mise en œuvre de processus d'approvisionnement plus responsables figure parmi leurs trois principales priorités.

Quelles sont les raisons qui poussent les acheteurs des collectivités à faire de l'approvisionnement éthique et durable une priorité ?

## Vision à long terme et gestion des risques

Comparées à leurs homologues du secteur de l'enseignement et des organisations à but non lucratif, les collectivités locales semblent davantage conscientes des avantages à long terme des achats durables et éthiques. La principale motivation de ce secteur pour adopter des pratiques d'approvisionnement plus responsables réside dans la réduction des risques et/ou des coûts à long terme (48%).

## Les quatre principales motivations pour adopter des pratiques d'achat plus responsables

1

48%

- Réduction des risques et/ou des coûts à long terme

2

43%

- Adhésion à un programme d'engagement externe
- Soutien marqué des dirigeants d'entreprise à la RSE

3

42%

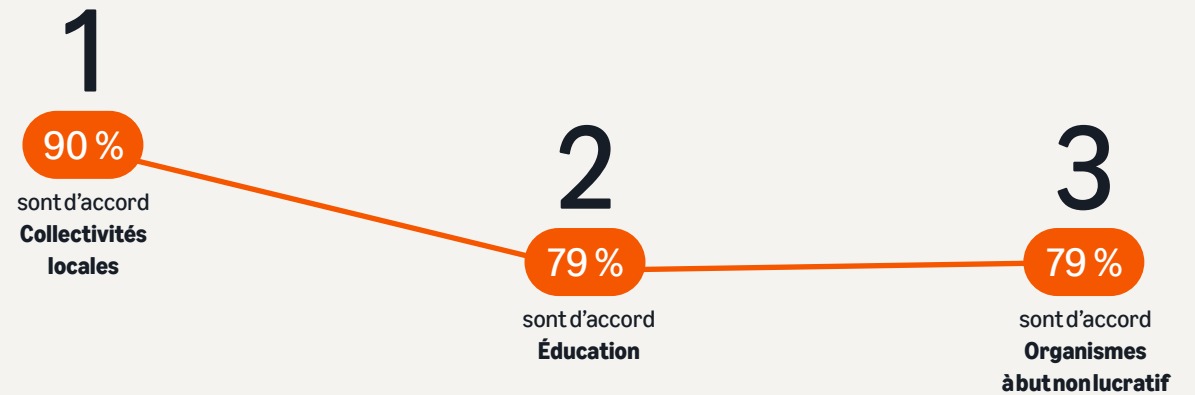
- Amélioration de l'impact environnemental, éthique et social

La grande majorité (90 %) s'accorde à dire que rechercher systématiquement le prix le plus bas peut, à terme, augmenter les coûts. Un prix plus bas signifie souvent une qualité inférieure, et les produits de moindre qualité nécessitent des remplacements plus fréquents. D'autres risques existent également : 87 % des personnes interrogées s'accordent à dire que se concentrer excessivement sur le coût le plus bas peut entraîner des pratiques contraires à l'éthique, ce qui pourrait nuire à la réputation de l'organisation ou entraîner des amendes pour non-conformité. Par ailleurs, la sensibilisation et la maîtrise des critères RSE semblent plus élevées dans les collectivités locales que dans d'autres secteurs publics. Les professionnels des achats sont également bien plus enclins à reconnaître les risques liés à des pratiques d'achat non responsables.

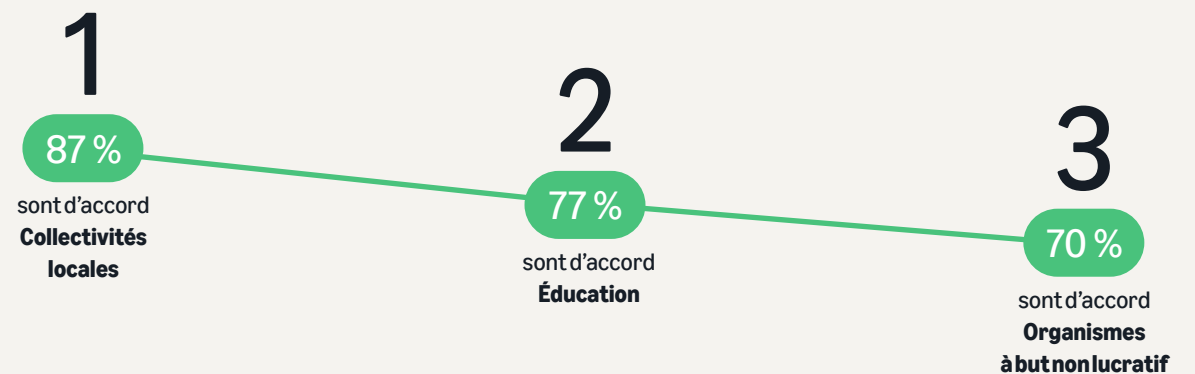


### Les acheteurs des collectivités locales sont plus sensibles aux critères RSE que leurs confrères des secteurs public et associatif

« L'achat de produits au prix le plus bas peut augmenter les coûts à long terme »



« Se concentrer sur les produits au prix le plus bas peut conduire à des pratiques contraires à l'éthique »



## Investissement personnel dans les objectifs RSE

Comme dans le secteur à but non lucratif, l'adhésion des dirigeants est l'un des quatre principaux facteurs de motivation (43 %) pour l'adoption de pratiques plus responsables dans les collectivités locales. Cependant, les décideurs en matière d'approvisionnement ne se contentent pas de « suivre les ordres » ; ils semblent s'investir personnellement dans les questions RSE.

**« Les professionnels des achats au sein des collectivités locales défendent les achats responsables, car chaque euro dépensé soutient le tissu social, dynamise l'économie locale et inspire la confiance du public. »**

Dr Christoph Schmidt, Université de Bath

L'écrasante majorité des acheteurs (92 %) déclarent se sentir personnellement engagés et passionnés par les achats responsables. Par ailleurs, 91 % affirment que contribuer davantage aux objectifs RSE et d'achats responsables de leur organisation rendrait leur travail plus gratifiant. Ces chiffres sont nettement plus élevés pour les collectivités locales que pour les secteurs éducatif et associatif, ce qui suggère que, pour les pouvoirs publics, la RSE peut jouer un rôle clé dans le recrutement et la fidélisation des talents en leur offrant un sentiment d'utilité.<sup>10</sup>

### Les acheteurs des collectivités locales sont les plus engagés en faveur de la RSE

« Je me sens personnellement engagé et passionné par les achats responsables »



**92%**  
sont  
d'accord

86%  
sont  
d'accord

79%  
sont  
d'accord

« Contribuer davantage à la RSE rendrait mon travail plus gratifiant »

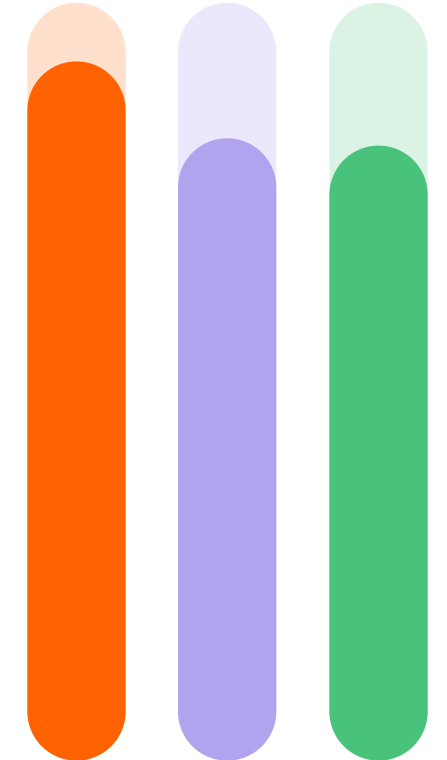


**91%**  
sont  
d'accord

84%  
sont  
d'accord

80%  
sont  
d'accord

« Mon organisation devrait faire davantage pour donner la priorité aux achats responsables »



**92%**  
sont  
d'accord

82%  
sont  
d'accord

81%  
sont  
d'accord

## Conformité

Par rapport à d'autres branches du secteur public, les collectivités locales sont plus susceptibles de citer la conformité comme moteur de l'adoption de pratiques responsables, 43 % d'entre elles mentionnant les programmes d'engagement externes comme principale motivation pour adopter des pratiques d'achat plus responsables. Dans un domaine aussi réglementé que celui des collectivités locales, il n'est pas étonnant qu'une attention particulière soit portée à la conformité, qu'elle concerne les politiques adoptées volontairement ou les cadres légaux. Plus d'un tiers (31 %) des répondants déclarent d'ailleurs que la « préparation à la mise en conformité avec la nouvelle réglementation » constitue leur principale priorité en matière d'approvisionnement pour les 12 prochains mois.

### Motivations liées à la conformité pour des achats responsables

Des acheteurs sont motivés par le respect des programmes d'engagement RSE externes



Déclarent que la conformité aux politiques internes est leur principale motivation



Déclarent que la conformité à la réglementation est leur principale motivation.



● Collectivités locales ● Moyenne dans les secteurs public et associatif



## L'intensification des contraintes réglementaires en matière d'achats responsables

De la loi Climat et Résilience de 2021 à la législation européenne sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises adoptée en 2024, l'environnement réglementaire incite les collectivités territoriales à intégrer des pratiques responsables dans leurs achats. Ces pratiques, telles que la mesure des émissions de scope 3, la lutte contre l'esclavage moderne ou encore l'intégration des critères RSE dans les critères d'attribution des marchés, sont de plus en plus exigées et vérifiables en vertu de la législation et des lignes directrices en matière de marchés publics.

Les acheteurs des collectivités locales peuvent concilier conformité réglementaire et efficacité d'approvisionnement en adoptant des approches structurées, alignées sur l'évolution des cadres juridiques et politiques. Dans l'UE, cela implique de s'assurer que les processus de passation des marchés intègrent les principes de transparence, de durabilité et de compétitivité inscrits dans la loi européenne sur les marchés publics de 2023.

Plusieurs pays ont adopté des plans d'action nationaux pour intégrer la durabilité dans leurs marchés publics. L'Espagne, la France et l'Italie, par exemple, ont introduit des critères de durabilité obligatoires dans leurs réglementations, marquant une avancée significative vers des achats respectueux de l'environnement.

En Espagne, la loi LCSP (Ley de Contratos del Sector Público) impose aux entités publiques d'intégrer des normes environnementales et de durabilité dans leurs processus de passation de marchés, en faisant un critère indispensable pour l'éligibilité des contrats. En Italie, les critères environnementaux minimaux (CAM) obligent les administrations publiques à privilégier des biens, travaux et services à faible impact environnemental tout au long de leur cycle de vie. Quant à la France, elle prévoit d'imposer au moins un critère environnemental dans tous les appels d'offres publics d'ici août 2026. Ces initiatives illustrent un engagement croissant en faveur des marchés publics écoresponsables dans toute l'Europe du Sud.

Au Royaume-Uni, les acheteurs doivent se conformer à la loi britannique sur les marchés publics de 2023 et intégrer les priorités stratégiques définies dans la déclaration nationale sur la politique des marchés publics (NPPS). Celle-ci met l'accent sur le rapport qualité-prix, la durabilité et la valeur sociale.

La loi de 2023 remplace la norme MEAT (Most Economically Advantageous Tender, offre économiquement la plus avantageuse) issue de la réglementation de 2015 par la norme MAT (Most Advantageous Tender, offre la plus avantageuse), offrant davantage de flexibilité. Cette évolution permet aux pouvoirs publics de prendre en compte des critères plus larges que le prix, tels que l'innovation, la valeur sociale et la durabilité. Ce changement favorise une approche plus stratégique et axée sur les résultats en matière de marchés publics.

Cependant, sans un contrôle rigoureux et une application stricte, les règles en matière de marchés publics risquent de se réduire à de simples formalités procédurales, plutôt qu'à des leviers pour garantir la transparence et atteindre des objectifs stratégiques. Cette faiblesse compromet les efforts visant à intégrer la durabilité, l'innovation et la valeur sociale dans les processus de passation des marchés, notamment lorsque les pouvoirs publics ne font face qu'à des conséquences limitées en cas de non-conformité ou de reporting insuffisant.

Les exigences croissantes en matière de reporting RSE ajoutent une nouvelle dimension de complexité. Les municipalités doivent désormais mesurer et publier leurs performances en matière d'émissions de carbone, de diversification des fournisseurs et d'impact social. Si ces exigences renforcent la transparence et la probité des pouvoirs publics, elles s'accompagnent également de lourdes charges administratives, notamment pour les petites collectivités disposant de ressources humaines et d'une expertise limitées. Ces collectivités doivent en outre naviguer dans un

environnement réglementaire complexe, où les lois et normes européennes, nationales et régionales se chevauchent, chacune imposant ses propres indicateurs et calendriers de reporting. Cette fragmentation réglementaire nécessite des compétences spécialisées et une coordination que beaucoup de municipalités ne possèdent pas, entravant leur capacité à obtenir des résultats positifs.

Jusqu'ici, la volonté des collectivités locales de mettre en œuvre des pratiques d'achat plus responsables repose principalement sur des décisions stratégiques ; les équipes reconnaissent que des achats responsables permettent de minimiser les risques et les coûts à long terme. Cependant, la conformité reste un facteur clé, appelé à croître à mesure que la réglementation se durcit. De nombreux acheteurs soulignent désormais que ces pratiques sont indispensables, car leur collectivité s'est engagée publiquement à respecter des programmes RSE externes.

**« Les réglementations en matière de marchés publics sont bien établies dans la plupart des juridictions européennes, mais les mécanismes d'application sont souvent insuffisants. Dans de nombreux cas, la conformité reste superficielle en raison de capacités d'audit limitées et de l'absence de sanctions significatives. »**

Professor Jens Roehrich, Université de Bath

# Concilier maîtrise des coûts et achats responsables

Les principales priorités des collectivités locales en matière d'achats entrent souvent en contradiction. Optimisation des coûts d'un côté, achats responsables de l'autre. Confrontés à ce dilemme, les acheteurs tranchent presque toujours dans le même sens.

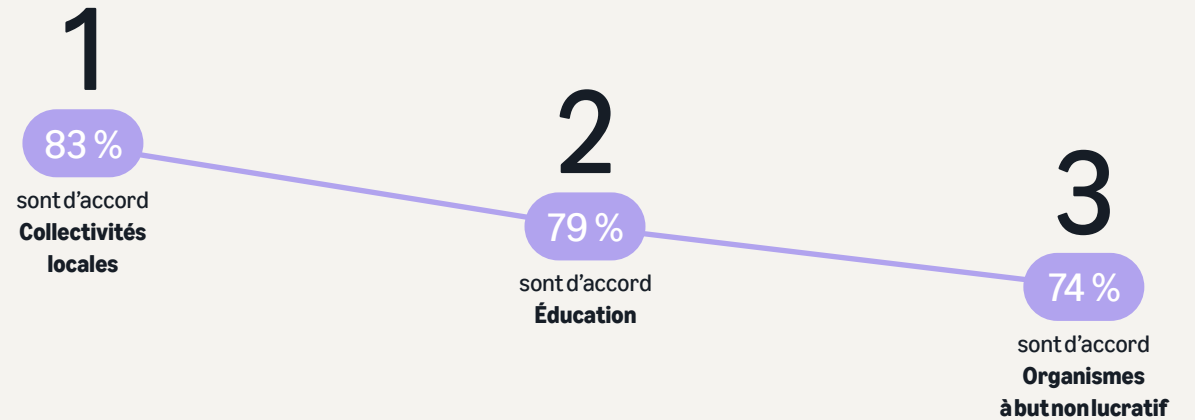
Malgré les progrès réalisés en matière d'achats responsables (81 % des personnes interrogées déclarent être en bonne voie pour atteindre ou dépasser leurs objectifs), les responsables achats reconnaissent que leurs organisations peinent à prioriser ces pratiques face aux pressions économiques. En d'autres termes, lorsque la situation se complique, les objectifs RSE passent au second plan, supplantés par la maîtrise des coûts.

De nombreuses études révèlent une adoption croissante des politiques d'approvisionnement durable dans les villes.<sup>11</sup> Cependant, lors de la sélection des fournisseurs, c'est encore souvent celui proposant le prix le plus bas qui remporte le marché public.<sup>12</sup>

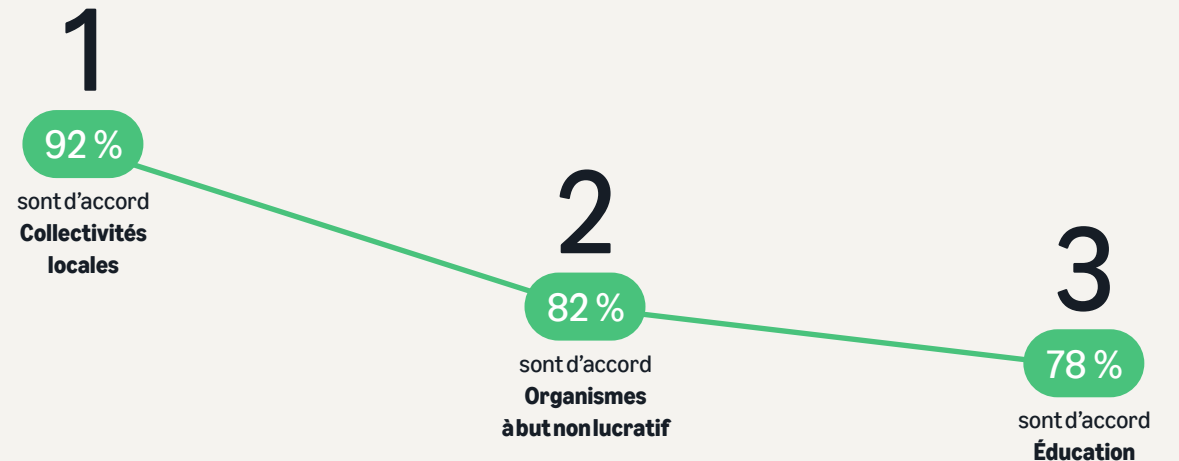
## Les priorités financières à court terme l'emportent

Par rapport à d'autres organismes publics, les collectivités locales sont bien plus enclines à admettre que les pressions financières à court terme prennent le pas sur les considérations RSE. Dans un contexte économique difficile, il n'est guère surprenant que 83 % des professionnels des achats considèrent la réduction des coûts comme prioritaire par rapport aux achats responsables, et que 92 % affirment que la santé financière de leur organisation détermine l'importance accordée à ces pratiques.

La réduction des coûts prime sur les achats responsables :



La santé financière de l'organisation détermine l'importance accordée aux achats responsables :



Pour certains, les achats responsables paraissent difficilement viables sur le plan financier. Les « coûts supplémentaires » (qu'ils soient réels ou perçus) sont d'ailleurs identifiés comme le deuxième obstacle majeur à l'adoption de pratiques plus responsables.

#### L'optimisation des coûts à court terme l'emporte sur la RSE



92 %

des acheteurs affirment que la santé financière de leur organisation détermine l'importance accordée à l'approvisionnement responsable



89 %

s'accordent à dire que l'approvisionnement responsable entraîne des coûts plus élevés



83 %

affirment que la réduction des coûts prend le pas sur les achats responsables

## Un fossé entre aspirations et réalité

La tension entre les priorités à court terme liées aux coûts et les objectifs RSE à long terme semble semer la confusion en interne sur ce qui est réellement prioritaire. La plupart des équipes achats estiment que leurs dirigeants envoient des messages contradictoires. Elles soulignent également un écart significatif entre le positionnement ou les engagements publics des organisations et la réalité sur le terrain. Ces deux problèmes se manifestent de manière encore plus marquée dans les collectivités locales que dans les autres branches du secteur public.

Les acheteurs des collectivités locales sont bien plus enclins que leurs confrères des secteurs public et associatif à signaler un décalage entre les engagements RSE et la réalité. 87 % d'entre eux mentionnent des messages internes contradictoires sur les priorités en matière d'approvisionnement, contre 79 % dans l'éducation et les organismes à but non lucratif. De plus, 80 % soulignent un écart entre la réalité des pratiques responsables et les communications publiques de leur organisation sur le sujet ; 72 % des acheteurs des organismes à but non lucratif et 68 % de ceux du secteur éducatif relèvent la même incohérence.

#### Les dirigeants des collectivités locales envoient des messages contradictoires

87%

des acheteurs estiment que leurs dirigeants envoient des messages contradictoires sur les priorités en matière d'approvisionnement

80%

estiment que les pratiques responsables ne sont pas aussi importantes que le suggèrent les communications publiques de leur organisation

## L'approvisionnement responsable, un chantier toujours en cours

Les municipalités jouent un rôle central dans l'impact des marchés publics à travers l'Union européenne, qui occupent une place significative dans l'économie. En effet, les marchés publics de l'UE représentent environ 14 % du PIB de l'Union.<sup>13</sup>

Les municipalités sont responsables d'une part importante de ces dépenses, notamment dans des secteurs tels que les infrastructures, l'éducation, la gestion des déchets et les services sociaux. Leurs décisions d'achat influencent directement la demande du marché, faisant d'elles des acteurs clés pour promouvoir la durabilité, l'innovation et l'inclusion sociale.

**« En intégrant des critères environnementaux et sociaux dans leurs appels d'offres pour les biens, travaux et services, les municipalités peuvent impulser un changement systémique. Elles encouragent ainsi les fournisseurs à adopter des pratiques plus écologiques, à soutenir l'emploi local et à privilégier la valeur à long terme. »**

Dr Christoph Schmidt, Université de Bath

Les répondants à notre enquête déclarent suivre leurs objectifs en matière d'achats responsables, mais les acheteurs des collectivités locales affichent moins de confiance dans leur réussite que leurs homologues du secteur éducatif et des organismes à but non lucratif. Seuls 31 % des acheteurs des collectivités locales déclarent dépasser leurs objectifs en matière d'achats responsables, contre 53 % dans le secteur éducatif et 45 % dans les organismes à but non lucratif. Une explication possible de ces résultats réside dans le fait que, en tant que branche la plus réglementée du secteur public, les collectivités locales se fixent des objectifs plus ambitieux ou plus stricts, ou utilisent des méthodes plus détaillées pour évaluer leurs performances.

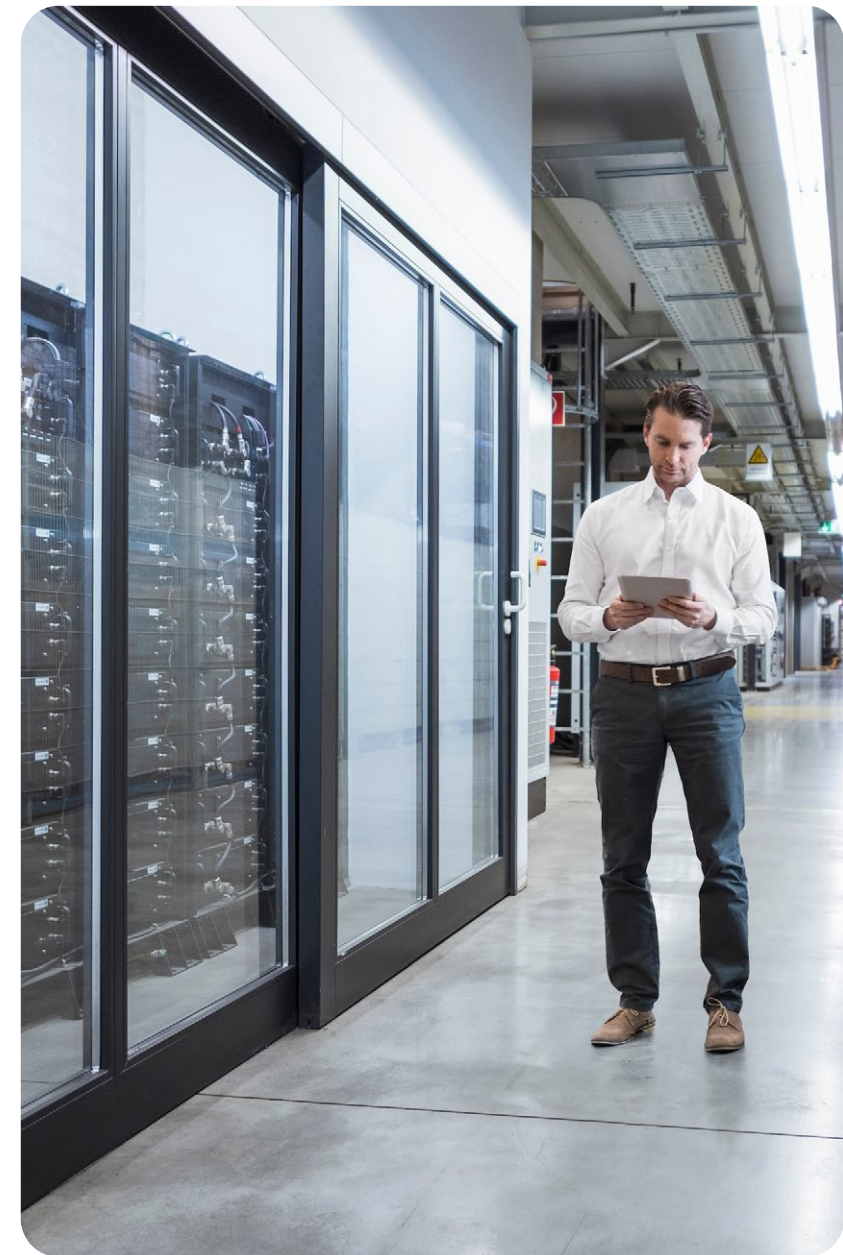
« Nous dépassons nos objectifs en matière d'achats responsables. »

53% sont d'accord

45% sont d'accord

31% sont d'accord

- Éducation
- Organismes à but non lucratif
- Collectivités locales





# Les obstacles à la mise en place d'achats responsables

## Des processus d'achat qui excluent des fournisseurs

La disponibilité limitée de fournisseurs certifiés écoresponsables dans les marchés publics met en lumière l'imaturité du marché et les obstacles structurels aux achats responsables.

Dans de nombreux secteurs, tels que la construction, la restauration ou les services généraux, les alternatives durables restent en phase émergente. Les fournisseurs doivent surmonter des coûts initiaux élevés pour développer, certifier et déployer à grande échelle des offres respectueuses de l'environnement. Les petites entreprises innovantes, souvent moteurs du développement durable, peinent à répondre aux critères d'éligibilité formels imposés par les autorités

**« Les processus d'achat des marchés publics aggravent eux-mêmes le problème. Les délais prolongés, la complexité des documents requis et l'incertitude des résultats découragent la participation, notamment celle des PME aux ressources limitées. »**

Dr Christoph Schmidt, Université de Bath

locales, notamment en matière d'assurance, de certification ou de garantie de volume. Ces exigences, bien qu'établies pour garantir la fiabilité des fournisseurs peuvent involontairement exclure du marché des options écoresponsables prometteuses.<sup>16</sup>

De plus, la fragmentation et l'incohérence des critères d'achat écoresponsables d'une région à l'autre obligent les fournisseurs à se conformer à de multiples normes et listes d'homologation, souvent à grands frais et avec peu de garanties de succès. Cette mosaïque dissuade non seulement les fournisseurs d'investir dans la certification, mais envoie également des signaux trompeurs au marché : malgré le discours politique en faveur du développement durable, la demande réelle des pouvoirs publics peut sembler faible ou inaccessible. Les pratiques d'approvisionnement prudentes, qui favorisent les fournisseurs établis, limitent les opportunités pour les nouveaux entrants, étouffent l'innovation et ralentissent la transition vers des chaînes d'approvisionnement écoresponsables.

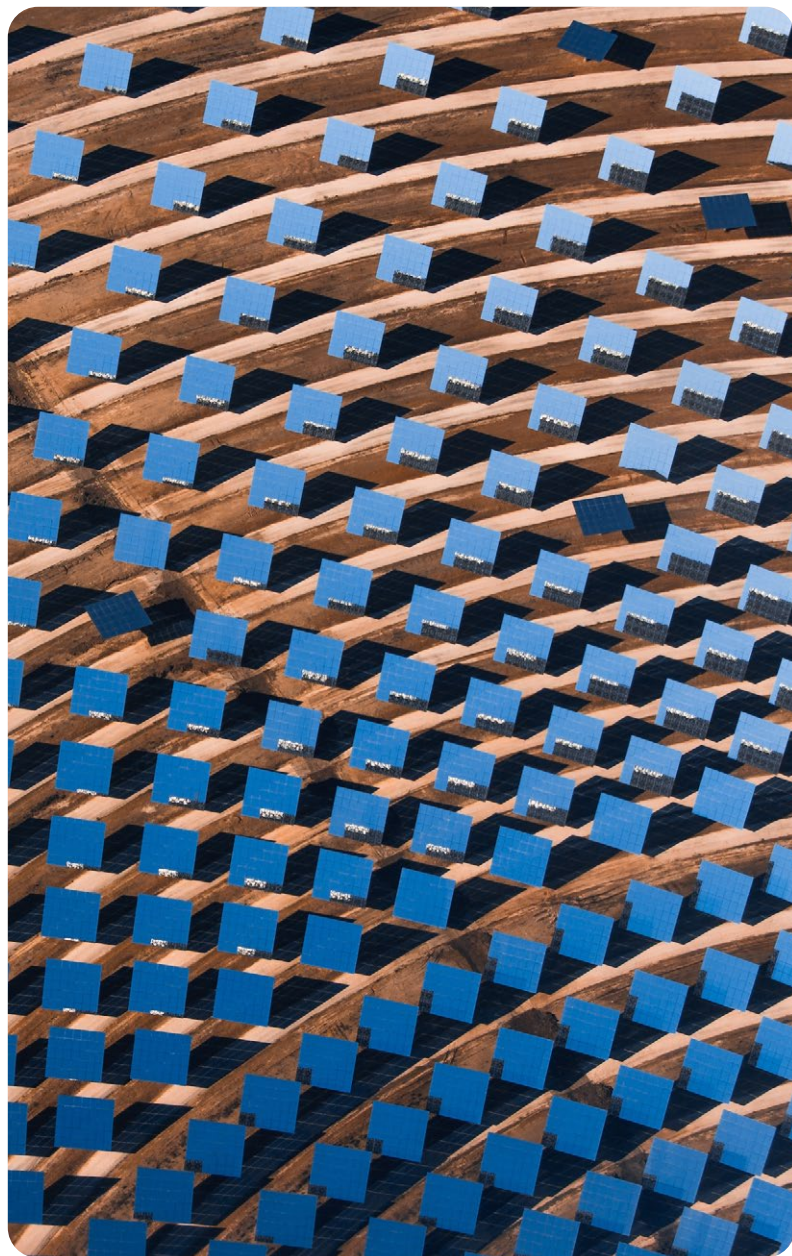
## Un manque de fournisseurs écoresponsables

Les contraintes liées aux fournisseurs représentent un obstacle majeur à l'adoption de pratiques plus responsables. Comparées aux secteurs éducatif et associatif, les collectivités locales rencontrent moins de difficultés à obtenir les données RSE des fournisseurs (seulement 1 sur 5 considère cela comme un défi). Cependant, elles sont celles qui éprouvent le plus de difficultés à trouver des fournisseurs répondant aux exigences RSE.

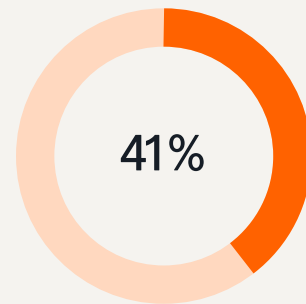
Obtenir des informations pour qualifier les fournisseurs potentiels n'est pas le problème. Le véritable obstacle réside dans le nombre limité de fournisseurs capables de répondre aux exigences RSE, ce qui freine l'adoption de pratiques plus responsables.

Lorsque les collectivités locales commencent à mettre en œuvre des pratiques plus responsables, les problèmes liés aux fournisseurs restent un défi constant. Par exemple, 32 % d'entre elles déclarent qu'il est plus difficile de négocier des prix ou des conditions de paiement avantageux, tandis que 28 % signalent des difficultés à consolider le nombre de fournisseurs avec lesquels elles travaillent. Ces contraintes posent un dilemme évident : comment les acheteurs des collectivités locales peuvent-ils faire le choix le plus responsable si cela réduit leurs options de sourcing, souvent en contradiction avec la recherche des prix les plus compétitifs ? De surcroît, collaborer avec les fournisseurs pour négocier des conditions plus avantageuses ajoute du temps et de la complexité aux processus d'approvisionnement.

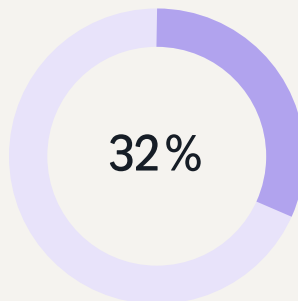




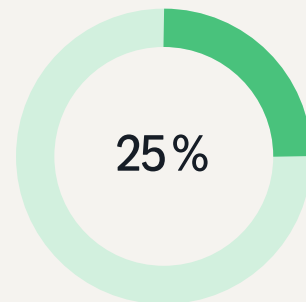
### Les contraintes liées aux fournisseurs freinent l'approvisionnement responsable



des acheteurs déclarent que la difficulté à sourcer des fournisseurs complique l'adoption de pratiques responsables



affirment que les pratiques responsables compliquent les négociations pour des prix ou des conditions de paiement avantageux



déclarent que les fournisseurs peinent à répondre aux critères d'achat responsable

### Remédier aux limites des fournisseurs

Pour pallier la pénurie de fournisseurs certifiés écoresponsables, les pouvoirs publics peuvent adopter des mesures proactives pour remodeler les conditions du marché. Le regroupement des besoins aux échelles locale, régionale et nationale permet par exemple de créer un niveau de demande suffisamment important pour attirer et fidéliser des fournisseurs durables. Des initiatives de développement des fournisseurs, telles que la formation des PME aux processus d'achat, peuvent renforcer les capacités des entreprises locales à répondre aux critères RSE, élargissant ainsi le vivier de fournisseurs éligibles.<sup>17</sup>

**« Les stratégies d'approvisionnement devraient évoluer pour encourager une entrée progressive sur le marché. Des critères de durabilité échelonnés permettraient aux fournisseurs de progresser au fil du temps, plutôt que d'exiger une conformité totale dès le départ. Par ailleurs, évaluer les fournisseurs en fonction du coût du cycle de vie des produits et services, plutôt que sur le seul prix initial, rendrait les options écoresponsables plus compétitives. »**

Professor Jens Roehrich, Université de Bath

Mettre en place des clauses d'innovation et rassurer les fournisseurs sur l'engagement à long terme, à travers des feuilles de route zéro émission nette ou une pondération RSE cohérente dans les évaluations, peut encourager ces derniers à investir dans des solutions durables. Ces initiatives participent à la création d'un écosystème d'approvisionnement plus solide et résilient.

## Les défis posés par les achats ponctuels

Les achats hors marchés, qui échappent aux procédures de mise en concurrence publique entre fournisseurs, peuvent représenter une part significative des dépenses globales des collectivités locales, même s'il s'agit d'achats ponctuels et de faible valeur. Parmi ces dépenses, certaines sont qualifiées de non conformes, car elles ne respectent pas les directives d'achat de l'organisation.

**Sans une plateforme centralisée alignée sur les accords-cadres, ce type d'approvisionnement présente plusieurs inconvénients :**



**Inefficace :** les employés doivent se rendre à différents endroits pour acheter des biens de différentes catégories, ce qui complique les processus d'achat



**Difficile à suivre :** obtenir une vue d'ensemble des dépenses hors marchés, par définition dispersées, est complexe et rend la rationalisation des rapports et de la facturation laborieuse



**Des angles morts en matière de RSE :** les achats en dehors des accords-cadres intègrent plus rarement des critères de durabilité ou d'éthique, compromettant ainsi les objectifs RSE



**Coûteux :** les achats hors marchés peuvent faire perdre des opportunités de remises sur quantité, ou entraîner des coûts unitaires plus élevés



**Perturbation opérationnelle :** des produits ou services incohérents (par exemple, des équipements informatiques incompatibles ou des services de maintenance de qualité variable) génèrent des inefficacités en aval




**Un risque de non-conformité :** ces dépenses peuvent enfreindre les réglementations en matière d'approvisionnement ou les exigences d'audit, exposant les collectivités locales à des amendes ou à des atteintes à leur réputation

Les plateformes d'approvisionnement publiques en Europe présentent des différences significatives en termes de structure, de facilité d'utilisation et d'impact stratégique, influençant ainsi la capacité des organismes publics à prendre des décisions d'achat éclairées. Le Royaume-Uni se distingue par des cadres innovants, comme le G-Cloud, géré par le Crown Commercial Service. En France, l'approche centralisée de l'UGAP permet d'acheter directement auprès de fournisseurs agréés via un catalogue national. Ces systèmes favorisent la transparence, réduisent la charge administrative et soutiennent les objectifs stratégiques en matière d'approvisionnement.

En revanche, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie font face à des défis liés à des plateformes fragmentées ou parfois sous-développées :

- **En Allemagne**, le paysage décentralisé des marchés publics se caractérise par une multitude de portails et des catalogues unifiés limités, compliquant l'accès aux fournisseurs et leur contrôle.
- **En Espagne**, les portails nationaux fonctionnent davantage comme des vitrines, offrant un soutien limité au sourcing stratégique.
- **En Italie**, les attributions directes sont communes et le pays manque de listes de fournisseurs vérifiés, rendant plus difficile l'identification et l'engagement de fournisseurs écoresponsables.



**Ces disparités mettent en évidence l'importance d'investir dans des infrastructures numériques et des outils d'approvisionnement harmonisés, afin de faciliter une prise de décision éclairée et d'assurer une cohérence des politiques à tous les niveaux de gouvernement. »**

Dr Christoph Schmidt, Université de Bath

## Le défi du contrôle et de la visibilité des dépenses

Le manque de visibilité et de contrôle sur les achats hors marchés freine les progrès des collectivités locales en matière d'approvisionnement responsable. 34 % des responsables des achats déclarent ne pas maîtriser le comportement des employés en ce qui concerne ce type de dépenses, ce qui complique l'adoption de pratiques responsables. Le même pourcentage considère que ce sujet comme une piste d'amélioration prioritaire pour l'année à venir.

Les dépenses hors marchés peuvent représenter un angle mort dans la réalisation des objectifs d'approvisionnement d'une organisation. Par exemple, un conseil municipal peut plus facilement appliquer une politique d'approvisionnement durable dans le cadre d'un appel d'offres formel, où le fournisseur est sélectionné sur la base de critères clairement définis. En revanche, un chef de service effectuant un achat ponctuel urgent (comme le remplacement d'un équipement informatique défectueux) peut privilégier le prix et la commodité, au détriment de la durabilité ou de la valeur sociale du bien.

**34%**

des responsables achats déclarent manquer d'outils pour restreindre les achats non conformes de leurs équipes parmi les dépenses hors marchés

**34%**

déclarent que l'amélioration de la visibilité et du contrôle sur les achats hors marchés est une priorité absolue pour les 12 prochains mois



## Améliorer la visibilité et le contrôle

Les outils modernes d'e-procurement et les plateformes d'achat unifiées, qui obligent les services à acheter à partir de catalogues préapprouvés, offrent une solution efficace à ces problématiques. Par exemple, une place de marché ou un portail en ligne permet aux responsables achats de consulter facilement une liste de fournisseurs et de produits approuvés, incluant des prix négociés et des références fiables en matière de développement durable. Bien mise en œuvre, cette approche simplifie les achats conformes en quelques clics, réduisant ainsi les dépenses non conformes.

Cependant, l'adoption de ces plateformes reste limitée. Ainsi, 41 % des participants issus des collectivités locales déclarent que leur organisation dispose d'une plateforme d'achat unifiée pour améliorer le contrôle et la visibilité sur les dépenses. Cela reste néanmoins supérieur au taux d'adoption dans les secteurs éducatifs (37 %) et associatifs (35 %).

Sans technologie ni systèmes permettant une surveillance et un contrôle efficaces des dépenses des employés, les critères de durabilité peuvent être extrêmement difficiles à appliquer, et les coûts peuvent augmenter de manière exponentielle. En effet, nos recherches confirment que certaines collectivités locales s'appuient encore sur des mandats d'achat manuels pour promouvoir des achats éthiques et durables.

À défaut de plateformes automatisées, certaines collectivités locales ont réagi en mettant en place des contrôles visant à accroître la transparence des achats hors marchés, tels que des audits internes qui examinent rétrospectivement les achats des services. Cependant, l'adoption de ces premières mesures reste faible.

## Indice de maturité de la mise en œuvre des achats responsables



Méthodes informelles et non répliquables à grande échelle

**28 %** ont des restrictions informelles partagées via des documents internes ou le bouche-à-oreille

**32 %** ont des listes de fournisseurs privilégiés, mais les conservent dans Excel ou une application similaire



Méthodes intermédiaires adoptées

**34 %** ont organisé des formations et des campagnes de sensibilisation du personnel à l'approvisionnement responsable

**34 %** effectuent des audits internes et des examens réguliers des achats hors marchés



Bonnes pratiques

**41 %** déclarent que leur organisation dispose d'une plateforme d'achat unifiée pour un meilleur contrôle et une meilleure visibilité sur les dépenses

## La puissance de l'IA

L'IA et les technologies numériques sont de plus en plus utilisées pour offrir aux pouvoirs publics une meilleure visibilité et un meilleur contrôle des dépenses dans les marchés publics, en particulier dans les systèmes décentralisés. Les outils basés sur l'IA peuvent surveiller en permanence les performances des fournisseurs, leur santé financière et leur conformité RSE, contribuant ainsi à atténuer les risques et à éviter de s'engager avec des fournisseurs peu éthiques ou instables. L'IA peut également favoriser la cohérence des politiques en garantissant l'application uniforme des règles d'achat, réduisant ainsi la fragmentation et améliorant la conformité. De plus, les fonctions automatisées d'archivage et de traçabilité permettent aux collectivités locales, notamment celles qui ne disposent pas de personnel dédié aux achats, de répondre plus facilement aux exigences d'audit et de démontrer leur responsabilité.

**« Au-delà de la conformité, la technologie permet une prise de décision optimisée dans un contexte de contraintes budgétaires. L'analyse prédictive offre aux collectivités locales la possibilité de modéliser des scénarios d'approvisionnement, en évaluant les implications financières et RSE de différents choix, comme celui de privilégier des fournisseurs durables plutôt que ceux proposant le prix le plus bas. »**

Professor Jens Roehrich, Université de Bath

Cette capacité favorise des résultats d'approvisionnement plus équilibrés et stratégiques. De plus, en signalant les violations potentielles, les retards de paiement ou le recours à des fournisseurs non agréés, l'IA peut contribuer à éviter les coûts cachés et les risques réputationnels. Une étude récente de l'OCDE a révélé que des fonctionnalités basées sur l'IA commencent à être intégrées dans les systèmes d'achat, en particulier dans les phases de planification préparatoires à un appel d'offres. Cela montre que les autorités publiques européennes sont de plus en plus disposées à adopter ces outils à plus grande échelle.<sup>18</sup>



## La nécessité de former les équipes achats

Les responsables achats des collectivités territoriales, bien qu'ils soient davantage conscients des avantages des achats responsables que leurs confrères des secteurs éducatifs et associatifs, pointent du doigt le manque de formation des acheteurs. En effet, 33 % d'entre eux affirment que la nécessité de former à nouveau le personnel sur cette problématique constitue un frein à la mise en place de pratiques d'achat responsables.

Certaines collectivités locales forment leurs employés à l'intégration des critères RSE. Par exemple, le réseau des Conseils londoniens pour les achats responsables (London Councils' Joint Responsible Procurement Network) partage les meilleures pratiques en matière d'évaluation de la valeur sociale. En outre, les villes les plus avancées sur le sujet échangent leurs expériences sur le maintien des critères RSE dans des conditions économiques difficiles. Toujours au Royaume-Uni, le Réseau des Conseils de district (District Councils' Network) a mis en évidence comment les conseils municipaux peuvent atteindre la durabilité dans le cadre des budgets existants, en donnant la priorité à des mesures peu coûteuses ou gratuites, telles que l'intégration de considérations de durabilité dans les critères d'achat et l'engagement des fournisseurs dès le début du partenariat.

Cependant, la formation des acheteurs nécessite du temps et des investissements financiers que de nombreuses localités auront du mal à mobiliser. De toute évidence, comme le suggèrent nos conclusions, il reste encore des progrès à faire en matière de sensibilisation des équipes aux achats responsables. L'introduction de nouvelles politiques d'achat doit impérativement s'accompagner d'une formation des équipes achats, afin de leur permettre de comprendre les critères RSE et de gérer les pressions économiques tout en garantissant la conformité.



## Comment dépasser le dilemme entre achats au prix le plus bas et achats responsables

Les responsables des achats dans les collectivités locales savent que, pour l'instant, la réduction des coûts doit primer sur les achats durables. Cependant, ils sont également conscients que cette approche comporte des risques considérables.

Face à des contraintes budgétaires, des systèmes d'achat obsolètes et des priorités en constante évolution, comment les collectivités peuvent-elles évoluer vers des achats à la fois rentables et responsables ?

La solution réside dans une approche globale qui connecte la stratégie, le personnel, les processus et les outils. Nos conclusions montrent que de nombreux responsables des collectivités locales ont déjà adopté les principes RSE, mais il reste à définir et à communiquer clairement les priorités à l'ensemble de l'organisation, afin que le personnel comprenne comment les décisions d'achat contribuent aux objectifs institutionnels plus larges.

Voici quelques conseils pour intégrer les achats responsables :



## Stratégie : établir des critères clairs

- **Commencez par vous aligner** : utilisez des normes reconnues, telles que les marchés publics écologiques de l'UE, pour définir les critères d'achat responsable de votre organisation.
- Exigez que les analyses de rentabilité incluent le **coût total de possession (TCO)** ainsi qu'une notation sociale et environnementale obligatoire.
- **Facilitez le suivi** : intégrez ces critères dans votre stratégie d'approvisionnement, en parallèle des considérations de coût et de qualité.
- **Aidez vos collègues à agir en toute confiance** : des critères préapprouvés peuvent accélérer la prise de décision et encourager des choix responsables.



## Personnel : responsabiliser par la sensibilisation

- **Proposez des formations pratiques** : dotez les responsables budgétaires des connaissances nécessaires pour trouver le juste équilibre entre le rapport qualité-prix et les résultats RSE.
- **Soutenez vos équipes achats** : fournissez des guides contenant des critères d'attribution prêts à l'emploi, des questions types et des indicateurs clés de performance (KPI) contractuels.
- **Renforcez la confiance** : une formation sur la norme ISO 20400 relative aux achats durables aide les équipes à prendre des décisions éclairées et conformes.



## Processus : rationaliser pour plus d'impact

- **Appuyez-vous sur des référentiels de confiance** : collaborez avec des fournisseurs certifiés qui répondent à la fois aux critères de prix et aux normes RSE afin de réduire les tâches administratives et de garantir un sourcing responsable.
- **Passez par des accords-cadres centralisés, des centres d'approvisionnement communs, des consortiums d'achat groupés** : faites appel à des fournisseurs préqualifiés pour réduire la charge liée aux achats et réaliser des économies à grande échelle.
- **Intégrez davantage d'indicateurs clés de performance (KPI) clairs** dans les contrats, en collaboration avec les fournisseurs.
- **Envisagez d'adopter des outils numériques de gestion des contrats et d'e-procurement** : demandez des reportings fournisseurs ainsi que des audits indépendants pour les contrats à haut risque.
- **Adoptez une vision à long terme** : appliquez le coût du cycle de vie aux achats, tels que les TIC et le mobilier, en tenant compte de la consommation d'énergie et de la durabilité des produits afin d'éviter des achats coûteux à long terme.



## Renforcer les partenariats au sein de la chaîne d'approvisionnement

- **Intégrez des clauses contractuelles sociales et environnementales exécutoires** : incluez des métriques claires, des recours et des droits d'intervention en cas de violations majeures.
- **Exigez des reportings fournisseurs et des certifications tierces** : utilisez des outils de traçabilité numérique pour les catégories à haut risque.
- **Révissez régulièrement les indicateurs clés de performance (KPI) des fournisseurs** : encouragez la conformité grâce à des sanctions graduelles tout en préservant les marchés et en favorisant les améliorations. Envisagez également de récompenser les fournisseurs les plus performants.
- **Engagez-vous sur le marché** : mettez en place des programmes de développement des fournisseurs.
- **Adoptez des approches d'approvisionnement par étapes** : envisagez d'intégrer la pondération de la valeur sociale pour soutenir les PME et les entreprises sociales, tout en préservant la concurrence.



## Outils : guider les acheteurs grâce à la technologie

- **Optez pour une solution performante** : appliquez vos critères via un logiciel d'e-procurement pour réduire la pression sur les équipes.
- **Facilitez les choix responsables** : utilisez des filtres automatiques pour afficher uniquement les fournisseurs répondant aux critères RSE et aux contraintes budgétaires.
- **Comparez de manière éclairée** : exploitez des outils de notation intégrés basés sur l'IA pour évaluer les fournisseurs selon le prix, la durabilité et la conformité.
- **Identifiez et orientez les dépenses** : détectez les achats hors marchés et orientez-les vers des fournisseurs alignés avec vos politiques d'achat grâce à des analyses de dépenses offrant visibilité et contrôle.

**À quoi ressemble concrètement un processus d'optimisation des achats professionnels ? Examinons comment le Conseil du comté de Durham, au Royaume-Uni, a révolutionné sa fonction achat en adoptant de nombreuses approches exemplaires.**



## Les collectivités locales à l'avant-garde

### Conseil du comté de Durham : créer de la valeur sociale grâce à l'approvisionnement

Le Conseil du comté de Durham a pris des mesures audacieuses pour intégrer la valeur sociale dans l'ensemble de ses activités. L'équipe achat a lancé en 2022 une initiative visant à aligner les décisions d'achat sur les objectifs RSE, garantissant ainsi que les dépenses publiques profitent directement à l'économie locale et répondent aux besoins sociaux.

L'un des plus grands défis du conseil était de gérer les achats hors marchés pour des articles tels que le matériel informatique, les fournitures médicales ou les livres de bibliothèque. Historiquement, ces achats étaient motivés uniquement par le coût, souvent sourcés à l'international, sans grande considération pour la durabilité. Afin d'aligner ses dépenses sur ses principes RSE, le conseil s'est associé à Amazon Business, mettant en place des filtres qui privilégient les fournisseurs locaux. Ce changement simple mais efficace a permis de garantir que l'argent dépensé reste dans l'économie locale, de soutenir la création d'emplois locaux et de réduire les émissions de carbone en minimisant les distances de transport.

Le conseil a adopté une stratégie à plusieurs niveaux pour intégrer la RSE dans ses achats. La direction a impulsé un changement culturel, tandis que les équipes achats ont été soutenues par une nouvelle documentation qui a supprimé les obstacles administratifs à la conformité RSE. Au niveau opérationnel, la collectivité a encouragé

les responsables de projet au moyen d'indicateurs clés de performance (KPI) axés sur les résultats en matière de valeur sociale, tels que l'embauche locale et la diversité des fournisseurs.

Amazon Business a joué un double rôle dans cette transformation. Au-delà de son rôle de place de marché pour le sourcing responsable, sa présence physique à Durham en tant qu'employeur majeur a ajouté une autre dimension à son impact sur le tissu social. En s'alignant sur l'initiative du Conseil du comté de Durham, l'équipe Amazon a contribué à l'emploi local et renforcé la vision du conseil en matière de valeur sociale.

Il en résulte un modèle d'approvisionnement qui concilie rentabilité et responsabilité environnementale et sociale, que d'autres conseils à travers le Royaume-Uni cherchent désormais à reproduire.

**Le parcours du Conseil du comté de Durham montre comment un approvisionnement responsable peut favoriser la résilience économique, la gestion environnementale et le dynamisme local.**



## Remarques finales: le potentiel inexploité des achats hors marchés

Les coûts supplémentaires, la pénurie de fournisseurs et le manque de contrôle sur les dépenses empêchent les équipes achats des collectivités locales d'adopter des pratiques plus responsables. Même avec la volonté d'acheter de manière plus responsable, les acheteurs sont souvent rattrapés par les priorités financières à court terme. Convaincus que les achats responsables entraînent un coût supplémentaire, ils peinent à trouver un équilibre entre maîtrise des coûts et écoresponsabilité. Il s'agit d'un conflit classique entre valeur à court terme et valeur à long terme.

Cependant, la situation n'est pas homogène : certaines collectivités locales parviennent à adopter avec succès des pratiques plus responsables. Dans de nombreux cas, les initiatives réussies reposent sur un recadrage des hypothèses en matière d'approvisionnement, démontrant que principes éthiques et maîtrise des coûts ne sont pas incompatibles. En réalité, appliquer des principes responsables aux achats hors marchés favorise souvent les priorités à long terme, notamment en matière d'économies et de réduction des risques.

Par ailleurs, les avancées technologiques dans le domaine de l'approvisionnement permettent aux acheteurs, déjà très sollicités, d'effectuer des achats responsables sans alourdir leur charge de travail. Grâce à l'automatisation intégrée, ces solutions offrent un bien meilleur contrôle sur les achats hors marchés, tout en réduisant les efforts et le temps consacrés à la gestion administrative. Investir dans ces solutions technologiques peut aider les équipes des collectivités locales à dépasser définitivement le faux dilemme entre achats économiques et achats responsables.

**Malgré les pressions économiques constantes, les collectivités locales peuvent optimiser leurs processus d'achat et investir dans des outils technologiques adaptés. La fonction achat s'en trouve transformée, devenant un centre stratégique capable de générer une valeur économique, sociale et environnementale durable.**



# Amazon Business pour les collectivités locales

Amazon Business est particulièrement bien placé pour aider les collectivités locales à optimiser leurs coûts tout en favorisant les achats responsables.

Nous nous efforçons de simplifier les processus d'approvisionnement complexes en aidant les organisations à suivre les dépenses hors marchés, à gérer plus facilement les factures et à trouver des fournisseurs alignés sur leurs objectifs et leurs valeurs.

Voici quelques-unes des façons dont Amazon Business facilite les achats responsables et l'atteinte des objectifs RSE, en mettant en relation les acheteurs avec des fournisseurs durables et locaux :

- **Guided Buying** permet aux organisations gouvernementales d'aligner leurs achats sur leurs objectifs environnementaux. Cette fonctionnalité offre la possibilité aux responsables achats de définir des critères responsables à l'échelle de l'entreprise, en privilégiant les produits écologiques, les fournisseurs durables et les entreprises certifiées écoresponsables. Grâce à des filtres multiples et des repères visuels, la prise de décision responsable devient une partie intégrante des processus d'achat, éliminant ainsi les incertitudes liées à la conformité.
- Le label **The Climate Pledge**, cofondé par Amazon, aide les organisations à identifier et à acheter plus facilement des produits durables. En appliquant ce filtre, les articles qui répondent à des certifications de durabilité tierces sont mis en avant, permettant ainsi aux entreprises de réduire leur impact carbone.
- **L'achat local** facilite la recherche et l'achat auprès de vendeurs locaux, contribuant ainsi à réduire les distances de transport et les émissions de carbone associées, tout en renforçant les liens communautaires et en soutenant la croissance économique locale.

En parallèle, notre solution garantit une visibilité et un contrôle accrus sur les achats hors marchés, aidant les responsables achats à gérer leur budget efficacement tout en respectant des critères RSE clairement définis :

- **Les fonctionnalités d'analyse des dépenses et les circuits d'approbation** apportent visibilité et contrôle sur les achats effectués par les équipes. Les responsables achats peuvent ainsi optimiser leurs budgets et garantir la conformité, quelle que soit la taille de leur collectivité.
- **Les analyses de données d'achat et les recommandations basées sur l'IA** améliorent la prise de décision, fournissent des informations exploitables sur les comportements d'achat et les performances des fournisseurs, et aident les équipes à anticiper l'évolution des besoins dans un environnement dynamique.
- **Les rapports détaillés et la facturation avec TVA** favorisent la transparence et simplifient la comptabilité de toute l'organisation.
- **Les commandes par lot** permettent aux collectivités de s'approvisionner en produits essentiels à un coût unitaire réduit, tandis que l'accès à des prix exclusifs pour les professionnels sur une large gamme de produits assure des économies supplémentaires.



# Faites de l'achat responsable une seconde nature

Avec Amazon Business, gagnez du temps dans vos recherches, guidez vos acheteurs et mesurez vos progrès par rapport à vos objectifs RSE internes et aux exigences réglementaires.



## Gagnez du temps sur vos recherches

Trouvez et comparez facilement des produits qui respectent vos critères d'achats responsables.



## Guidez vos acheteurs

Offrez à vos acheteurs la possibilité de rechercher et d'acheter facilement des produits privilégiés, tout en trouvant le juste équilibre entre prix et rapidité de livraison.



## Mesurez votre progression

Suivez vos avancées vers vos objectifs grâce à des rapports clairs et simplifiés, filtrables par lieu et par certifications.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur

<https://business.amazon.fr/fr/travaillons-ensemble/secteur-public>

En savoir plus

**amazon business**